

Wirksam Führen im Vertrieb – bei der Berliner Bank. Von Elke Wanner und Frank Duncklenberg

# „MEINE ZAHLEN SIND BESSER UND ICH STEHE IM RANKING ZWEI PLÄTZE WEITER OBEN.“



Zufrieden mit den Ergebnissen: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der zweiten Durchführung „Wirksam Führen im Vertrieb“.

S. 32

**Für den anstehenden Verkaufsprozess war es entscheidend, Leistungskraft und Erträge der Bank weiter zu steigern.**



Die Geschichte der Berliner Bank in den letzten Jahren war nicht ohne dramatische Momente. Auf eine tiefe wirtschaftliche Krise folgte eine Erholung mit stark verbesserten Ergebnissen im operativen Geschäft. Mitten in diese Entwicklung platzte im Dezember 2003 die Nachricht, dass die EU-Kommission die Zerschlagung der Bankgesellschaft Berlin und in diesem Zusammenhang auch den Verkauf der Berliner Bank zum 1.1.2007 angeordnet hatte. Während dieser langen Phase des Übergangs und der Ungewissheit investierte die Berliner Bank (nicht nur) im Privatkundenbereich nachhaltig in die Qualifizierung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. auch den Artikel von Frank Gilly in diesem Magazin). Dennoch brachten die mit anderen Instituten durchgeführten hochwertigen Trainingsmaßnahmen zunächst nur bedingt den angestrebten Nutzen im Alltagsgeschäft.

#### ZIELSETZUNG/ZIELGRUPPE

Für den anstehenden Verkaufsprozess war es entscheidend, Leistungskraft und Erträge der Bank weiter zu steigern.

Um dies zu erreichen, richtete sich die Maßnahme „Wirksam Führen im Vertrieb“ sowohl an Filialleiter im Privatkundenbereich als auch an Abteilungsleiter im Private Banking und

hatte zum Ziel, deren Führungsverhalten so zu entwickeln, dass sie (auch) wirtschaftlich erfolgreich werden.

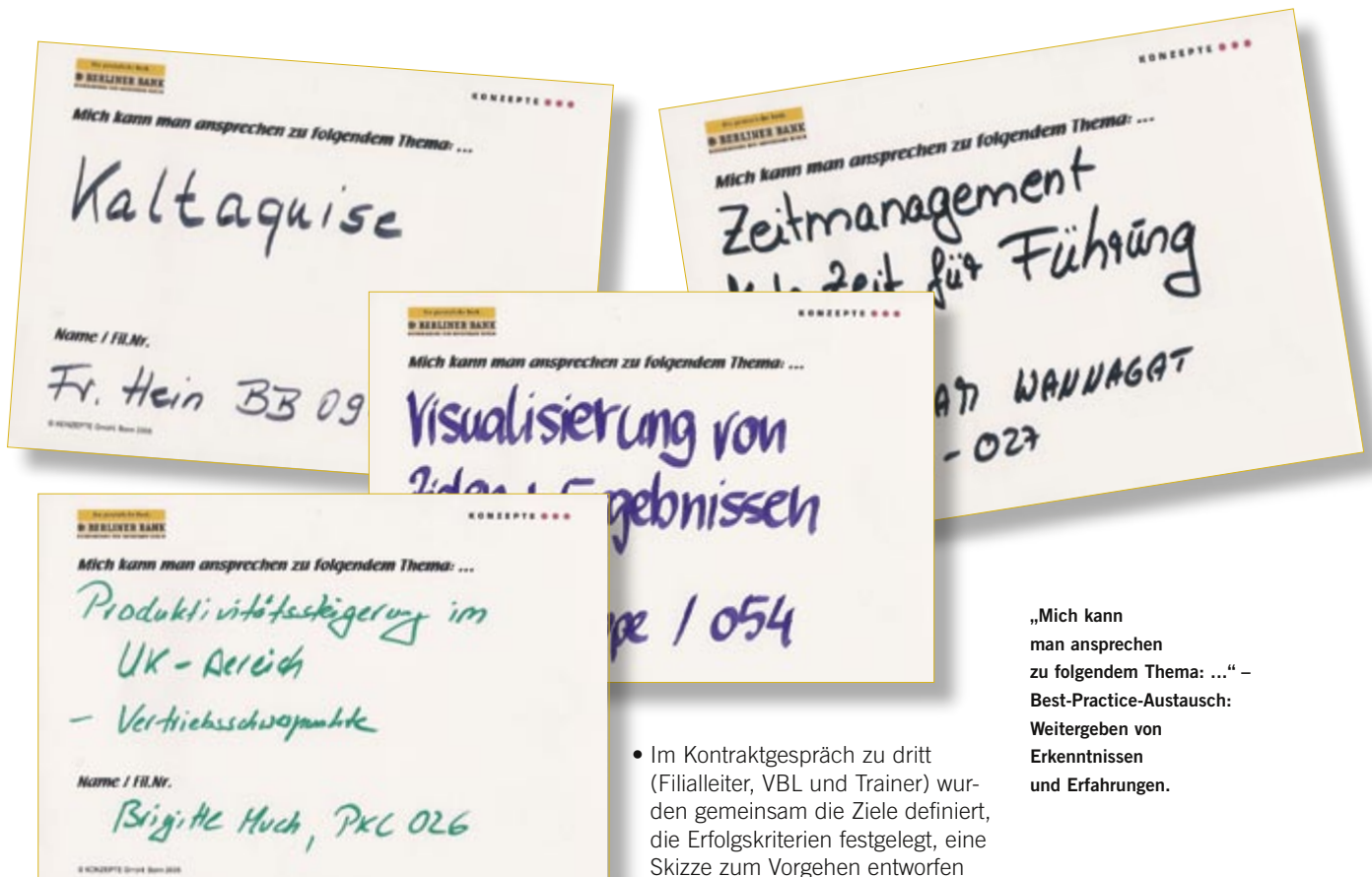
Diese aufwändige und hochindividualisierte Form der Führungskräfteentwicklung war zugleich ein Signal der Kontinuität und des Vertrauens in eine gute weitere Entwicklung der Bank. Die erste Durchführung fand im zweiten Halbjahr 2005 statt, eine zweite Runde wurde im Juni 2006 abgeschlossen. Eine dritte Runde ist für das vierte Quartal 2006 geplant.

„Im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern habe ich deutlich an Souveränität dazugewonnen.“

#### PRINZIPIEN

Kernüberlegungen bei der Konzipierung der Maßnahme waren:

- weg vom Gießkannenprinzip
- gezielte Förderung derjenigen Führungskräfte, die ein gutes Entwicklungspotenzial besitzen (sowohl Top-Leister als auch Durchschnittsperformer)



„Mich kann man ansprechen zu folgendem Thema: ...“ – Best-Practice-Austausch: Weitergeben von Erkenntnissen und Erfahrungen.

- Im Kontraktgespräch zu dritt (Filialleiter, VBL und Trainer) wurden gemeinsam die Ziele definiert, die Erfolgskriterien festgelegt, eine Skizze zum Vorgehen entworfen und das Reporting-Verfahren (Leiter an VBL) vereinbart

- bedarfsorientierte und individualisierte Unterstützung
- Einsatz „vor Ort“
- enge Einbindung des Vorgesetzten bei Zielsetzung und Ergebniskontrolle
- Nutzen der zuvor getätigten Investitionen

„In Seminaren sind viele Dinge zu theoretisch. Diese Unterstützung war wirklich etwas für meine Führungspraxis.“

### STRUKTUR DER MASSNAHME

In einer **Vorklärung** mit den Vertriebsbereichsleitern (VBL) besprachen die Trainer der Konzepte GmbH die Auswahl der Teilnehmer. Das **Kick-off-Treffen** brachte die 20 teilnehmenden Leiterinnen und Leiter, ihre Vorgesetzten (Vertriebsbereichsleiter), deren Vorgesetzte (Bereichsleitung Private Kunden) sowie die Trainer der Konzepte GmbH zu einer lebendigen dreistündigen Informations- und Orientierungsveranstaltung zusammen.

Die **Kontraktgespräche** wurden in drei Schritten durchgeführt:

- Vorgespräch mit VBL (Kurzprofil des Filialleiters, Erwartungen an die Unterstützung vor Ort)
- Interview mit Filialleiter, in Kontakt kommen, Vertrauen aufbauen, Schwerpunkte für die Unterstützung herausarbeiten

Die **Unterstützung vor Ort** umfasste für jeden teilnehmenden Leiter drei halbe Tage in der von ihm geleiteten Filiale. In der Regel bedeutete das, vier Stunden gemeinsam an den vorher individuell vereinbarten Themen zu arbeiten und gleichzeitig offen zu sein für aktuell auftretende Fragestellungen.

In den **Ergebnisgesprächen** zu dritt fand eine gemeinsame Aus- und Bewertung der erreichten oder auch nicht erreichten Ziele sowie des Grades der Zielerreichung statt. Bei Bedarf wurden weitere Förderschritte beschlossen, die z. T. von den VBL durchgeführt werden.

Die abschließende **Vertriebsführungskonferenz** mit allen Leitern, Vertriebsbereichsleitern, Trainern und dem Bereichsleiter Private Kunden bot den Rahmen für einen Best-Practice-Austausch und gab den Startschuss für einen wirkungs-vollen Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Teilnehmern der Maßnahme.

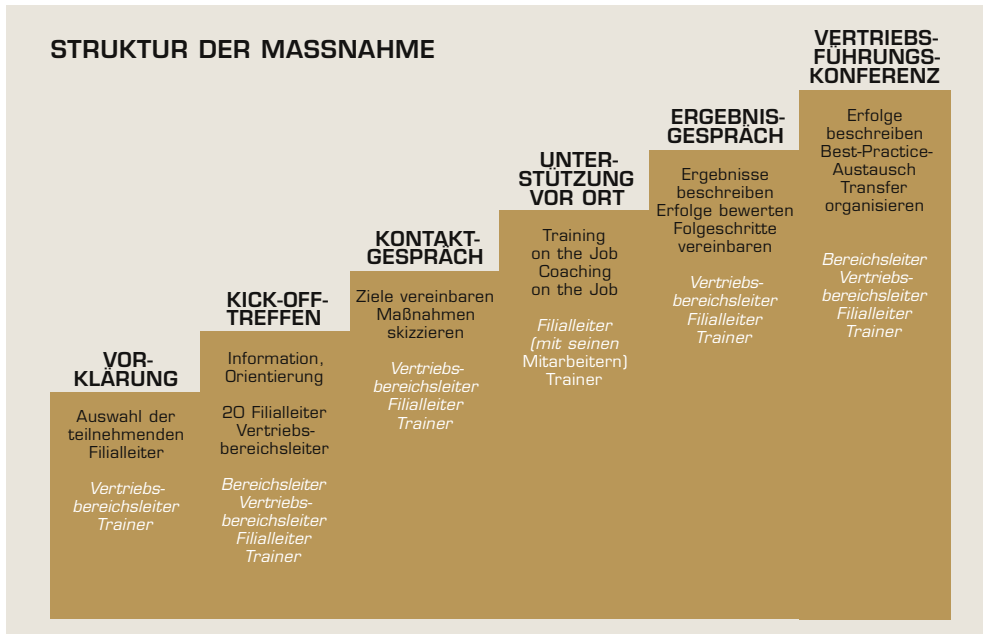
### THEMENFELDER DER UNTERSTÜTZUNG VOR ORT

So unterschiedlich wie der Bedarf von 20 Leitern, so unterschiedlich waren auch die Themen der Unterstützung vor Ort. Praktisch alle Anforderungen, die an eine Führungskraft im Vertrieb des Privatkundengeschäfts gestellt werden, waren Anlass und Gegenstand der individuellen Arbeit in den Filialen. Hier nur einige exemplarische Nennungen.

#### Mitarbeiterführung

- Vorbereiten und Durchführen von Konflikt-, Kritik- und Zielerreichungsgesprächen

Die individuelle Unterstützung vor Ort umfasste ein breites Spektrum an Themen und Aufgaben, die zu den Anforderungen zählen, die an eine Führungskraft im Vertrieb des Privatkundengeschäfts gestellt werden.



- Vorbereiten und Begleiten von Mitarbeitergesprächen
- Supervision bei besonderen Führungssituationen (z. B. Konflikten)
- Coaching bei Mitarbeitergesprächen

**Vertriebsbezogene Themen i. e. S.**

- Vertriebssteuerung
- Telefonakquise / Terminvereinbarungen zur aktiven Gestaltung des Vertriebes
- Coaching bei Mitarbeitervertriebsgesprächen
- Strukturierte Anleitung zum Fern-Coachen eigener Mitarbeiter
- Umsetzung der Universalkunden-Strategie in kleineren Filialen
- Einführung von Produktverantwortung

**Selbst- und Arbeitsorganisation**

- Optimieren der Zeit- und Arbeitsplatzorganisation
- „Schreibtisch-frei“-Coaching als Starthilfe
- Stärkung in der Führungsrolle

**STRUKTUR UND INDIVIDUALITÄT**

Während die äußere Struktur der Maßnahme eine für alle Beteiligten verbindliche Abfolge von Schritten bedeutete, variierten Inhalt und Form der individuellen Unterstützung stark in Abhängigkeit vom tatsächlichen Bedarf. Diese Kombination von Verbindlichkeit und Flexibilität und die aktive Einbindung und Mitwirkung der VBL stellen aus unserer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren dar.

**ERGEBNISSE, ERKENNTNISSE**

Die anfängliche Skepsis einiger Teilnehmer („Warum muss ich da mitmachen? Ist das was für die Schwachleister?“) wich sehr schnell einer sehr positiven Einschätzung der Maßnahme. Maßgeblich waren neben dem guten Draht zwischen Leitern, Trainern und VBL auch die erzielten beobachtbaren Fortschritte beim Führen im Vertrieb. Bei einer nennenswerten Anzahl von Teilneh-

mern verbesserten sich bereits im Verlauf der Maßnahmen auch die finanziellen Kennzahlen des Erfolgs sowie das Ranking im internen Vergleich.

„Der erste Schritt war schon Klasse: Mein Schreibtisch war zum ersten Mal seit Monaten wieder frei und meinem Kopf ging es dann ebenso.“

Besonders bemerkenswert ist die Tatsache, dass ein Austausch über Erfolg versprechende Vorgehensweisen und neue Ideen für das Führen im Vertrieb zwischen den Leitern – auch vertriebsbereichsübergreifend – aktiv gesucht und erfolgreich genutzt wurde. In der Situation eines bevorstehenden Verkaufs der Berliner Bank wären auch Szenarien vorstellbar gewesen, die von einem konkurrenten Gerangel um die besten Plätze gekennzeichnet gewesen wären. Eben das trat aber nicht auf.

**BEWERTUNG**

Wirksam Führen im Vertrieb war die richtige Maßnahme zum richtigen Zeitpunkt. Die Qualität und die Inhalte der Unterstützung vor Ort schufen eine Atmosphäre, in der wirtschaftlicher Erfolg ebenso gedeihen konnte wie das Vertrauen zwischen den Beteiligten und der Zusammenhalt im Team.

Die beteiligten Leiter haben sämtlich die Maßnahme als wertvolles Geschenk ihres Arbeitgebers betrachtet, das ihnen ganz pragmatisch und sehr individuell hilft, den aktuellen und künftigen Herausforderungen noch erfolgreicher zu begegnen.

**Wirksam Führen im Vertrieb war die richtige Maßnahme zum richtigen Zeitpunkt.**



**Elke Wanner**  
Konzept-Team



**Frank Duncklenberg**  
Konzept-Team